

RELISE

SOBRE A IDEIA DE UMA ADMINISTRAÇÃO EFEITUAL E EMANCIPATÓRIA: SARASVATHY, AUTORES BRASILEIROS E UM OLHAR SOBRE EMPREENDEDORAS DE PERIFERIA DO RIO DE JANEIRO[1]

ON THE IDEA OF EFFECTUAL AND EMANCIPATORY MANAGEMENT: SARASVATHY, BRAZILIAN AUTHORS, AND A LOOK AT WOMEN ENTREPRENEURS FROM THE OUTSKIRTS OF RIO DE JANEIRO

Júlia Sant'Ana Alves[2] Rita Afonso[3] Bezamat de Souza Neto[4]

Uma das marcas no debate contemporâneo da administração têm sido os esforços de superação da racionalidade causal e preditiva que historicamente orientou a literatura gerencial (Rosa; Tessarini Junior; Carrieri, 2025; Afonso; Silva, 2024; Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014).

Nesse cenário, a lógica efeitual proposta por Saras Sarasvathy (2001; 2008) representa uma virada na forma de pensar o empreendedorismo: o empreendedor parte do que tem e controla o que pode, assumindo a incerteza como condição inerente à ação ao invés de obstáculo. Passa a ser uma leitura alternativa sobre como decisões são tomadas no campo empreendedor.

Alves, Afonso e Silva (2024) evidenciaram a potência da lente efeitual ao analisarem trajetórias de mulheres empreendedoras situadas em territórios periféricos no Rio de Janeiro. Os resultados empíricos demonstraram que tais mulheres constroem seus negócios com os recursos que têm, operam dentro de perdas que conseguem suportar, acionam redes locais e transformam adversidades estruturais – desemprego, sobrecarga de trabalho e instabilidade

[1] DOI: doi.org/10.5281/zenodo.23862565
[2] Villanova University. juliasantalves@gmail.com
[3] Universidade Federal do Rio de Janeiro. ritaafonso@facc.ufrj.br
[4] Universidade Federal de São João del Rei. bezamat@ufsj.edu.br



econômica – em possibilidade de ação, confirmando a pertinência analítica da lógica efeitual fora do contexto em que foi originalmente formulado.

Entretanto, a racionalidade identificada no referido estudo não se restringe a moldura teórica de *effectuation,* aqui traduzida como efeituação. Autores brasileiros que investigam práticas organizacionais de pequeno porte e/ou em territórios periféricos – como o virador, a gestão ordinária e o inovador social de encruzilhada – a partir de objetos empíricos distintos, problematizam a universalização da administração e constroem interpretações igualmente emancipatórias e situadas do fazer empreendedor (Souza Neto, 2003; 2008; 2013; Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014; Afonso; Silva, 2024; Rosa; Tessarini Junior; Carrieri, 2025; Afonso; Brufato; Orsi-Tinoco, 2025). Embora não tenham se dedicado a grandes negócios ou a contextos empresariais de países desenvolvidos, esses autores identificam categorias analíticas que reconhecem o improviso, a escassez, a territorialidade e o cotidiano como dimensões legítimas da racionalidade organizacional. Em comum, tais perspectivas questionam o cânone da administração estadunidense e recusam a ideia de que modelos hegemônicos sejam universalmente aplicáveis (Rosa; Tessarini Junior; Carrieri, 2025).

As entrevistas realizadas por Alves (2023) no trabalho “Imprevisibilidade e incerteza como essência da experiência de mulheres empreendedoras de periferia sob a lógica efeitual da teórica Saras Sarasvathy”, se abrem aqui a uma outra leitura. O que antes era visto pela lente efeitual ganha novos contornos quando lido com os autores brasileiros. Portanto, este editorial revisita um estudo anterior sobre empreendedoras de periferia para colocar a lógica efeitual em diálogo com autores brasileiros que compartilham preocupações semelhantes – embora partam de outros caminhos.



A LÓGICA EFEITUAL

A lógica efeitual, proposta por Saras Sarasvathy (2001; 2008), parte da indagação: como empreendedores de fato decidem quando não há certeza sobre o futuro? Diferentemente da lógica causal, baseada em previsão, planejamento e definição prévia de objetivos, a lógica efeitual parte da ação, da contingência e dos recursos disponíveis, propondo uma racionalidade alternativa para o processo empreendedor.

Em vez de executar um plano, a autora propõe que o empreendedor constrói os objetivos enquanto age e seu destino vai emergindo ao longo do caminho. Isso torna a teoria particularmente aderente a contextos marcados pela imprevisibilidade e pela escassez de recursos, já que muitas das informações relevantes para um empreendimento não existem previamente e surgem durante o processo.

A partir de cinco princípios fundamentais, a autora aponta o que orienta a ação empreendedora na lógica efeitual, uma racionalidade orientada à ação, à adaptação e à construção progressiva de caminhos. Os princípios, analisados mais adiante, são os seguintes: Pássaro na mão (*Bird in Hand*); Perda acessível (*Affordable Loss*); Colcha de retalhos (*Crazy Quilt*); Limonada (*Lemonade*) e Piloto no avião (*Pilot in the Plane*).

O que a teoria tem de mais provocador é a inversão que propõe: a lógica causal parte de objetivos previamente definidos e busca os meios mais eficientes para alcançá-los; já a lógica efeitual inverte essa relação ao partir dos meios disponíveis para construir possíveis fins (Sarasvathy, 2001; 2008). Esse movimento dialoga com críticas mais amplas à universalidade dos modelos tradicionais (Rosa; Tessarini Junior; Carrieri, 2025), reposicionando o empreendedorismo como prática situada, não como execução de receituário.

Ao contrário do que se encontra nas abordagens que tratam a incerteza como um problema a ser reduzido ou eliminado, a lógica efeitual a assume como



condição inerente ao processo empreendedor. A incerteza deixa de ser um problema a resolver e passa a ser o ponto de partida da teoria (Sarasvathy, 2008).

Estudos empíricos mostram que empreendedores frequentemente iniciam seus negócios sem planejamento formal, mobilizam recursos disponíveis e ajustam suas estratégias ao longo do tempo (Alves; Afonso; Silva, 2024; Souza Neto; Diniz; Silva, 2020). Essa dinâmica evidencia que o empreendedorismo pode emergir mesmo na ausência de conhecimento técnico estruturado ou de metodologias tradicionais de gestão. Em contextos periféricos, e aqui não nos referimos à periferia exclusivamente geográfica, a ação empreendedora se associa à necessidade de geração de renda e sobrevivência. Assim, a urgência das condições materiais impõe uma lógica de ação imediata, na qual o fazer precede o planejar.

Neste trabalho, buscamos relações entre esta autora e outros, brasileiros, tendo como objeto de análise, empreendedoras de periferia do Estado do Rio de Janeiro na pesquisa *Imprevisibilidade e Incerteza como Essência da Experiência de Mulheres Empreendedoras de Periferia sob a Lógica Efeitual da Teórica Saras Sarasvathy* (Alves, 2023). As trajetórias dessas empreendedoras evidenciam práticas diversas de organização, decisão e condução dos empreendimentos, constituindo o corpus analítico da seção seguinte.

APROXIMAÇÃO COM AUTORES BRASILEIROS

Autores brasileiros têm construído interpretações que partem das condições concretas de vida, trabalho e organização nos territórios populares. E, assim, permitem compreender práticas empreendedoras para além dos modelos formais, planejados e orientados ao crescimento, que compõem um conjunto interpretativo dando visibilidade a formas de ação econômica marcadas pela escassez, informalidade, relações sociais e centralidade do cotidiano (Souza



Neto, 2003; 2005; 2008; 2009; 2013; Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014; Afonso; Silva, 2024; Rosa; Tessarini Junior; Carrieri, 2025).

O virador: soluções tiradas do cotidiano

A figura do virador, proposta por Souza Neto (2003), é o empreendedor que emerge em contextos de precariedade e instabilidade, mobilizando estratégias práticas para garantir a sobrevivência. É caracterizado por ser um sujeito que “se vira”, ou seja, que cria soluções a partir das condições disponíveis, sem recorrer a planejamento formal ou estruturas organizacionais. Ele opera por uma racionalidade prática construída no dia a dia, onde sua ação é marcada pelo improviso, pela adaptação constante e pela mobilização de redes sociais e afetivas, que funcionam como suporte para a manutenção de suas atividades. Sua prática é orientada por uma lógica que transforma a escassez em possibilidade de ação.

O virador rompe com a ideia de empreendedor como agente exclusivamente racional e planejador. Sua atuação está vinculada ainda à capacidade de leitura do contexto e opera a partir de soluções imediatas e ajustadas às condições concretas do território em que está inserido. Ele contribui para compreender o empreendedorismo brasileiro como uma prática enraizada na criatividade cotidiana, desafiando visões normativas e idealizadas sobre o que significa empreender (Souza Neto; Diniz; Silva, 2020; Souza Neto, 2009; Souza Neto; Bartholo; Delamaro, 2005).

Pensar o virador e suas virações têm a ver com a valoração da brasilidade e o entendimento de que sabedoria é algo distinto da lógica, como bem nos ensinou João Guimarães Rosa. Pois:

> O não-reconhecimento de valores positivos em nossa herança ibérica prejudica o exame lúcido dos limites e das possibilidades do desenvolvimento brasileiro, com todas as suas desigualdades, contradições e ambiguidades. Portanto, ao invés de tentarmos soluções e sínteses apressadas, precisamos sim qualificar nosso atraso. Torná-lo relativo, determinado, referido à possibilidade de



> compreendermos o que constitui a modernidade em relação à qual nosso atraso é contraposto. Escolhas implicam perdas e ganhos. Mapear as possíveis perdas e ganhos de nossas escolhas é tarefa prioritária para afirmarmos o que nos é próprio e rejeitarmos o impróprio, uma vez que como nos diz um sábio provérbio popular “sapo não pula por boniteza, mas, porém, por precisão. (SOUZA NETO, 2009).

Gestão ordinária: o cotidiano como espaço de criação

A noção de gestão ordinária, desenvolvida por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), propõe uma inflexão nos estudos organizacionais ao deslocar o foco das grandes corporações para as práticas cotidianas de indivíduos comuns que gerem seus próprios negócios. Nessa abordagem, a gestão ocorre no dia a dia, sendo constituída por práticas simples, muitas vezes invisibilizadas, mas fundamentais para a organização da vida econômica. É uma gestão marcada por improviso, relações sociais, saberes práticos e adaptações constantes, que não se orienta por padrões gerenciais institucionalizados.

A gestão ordinária valoriza a experiência vivida e reconhece que o cotidiano é um espaço de criação e reinvenção e suas práticas são permeadas por ações que articulam diferentes dimensões da vida – seja essa econômica, social e familiar. Essa teoria mostra que gerir um negócio, nesses contextos, é também gerir a própria vida (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014; Rosa; Tessarini Junior; Carrieri, 2025).

O empreendedor de encruzilhada: ação relacional e territorial

Afonso e Sarayed-Din (2023) apontaram para o inovador social de encruzilhada como aquele que emerge em contextos de vulnerabilidade e atua a partir da necessidade de sobreviver e enfrentar problemas concretos do cotidiano. Esses sujeitos são considerados “comuns”, que, diante da escassez de recursos e da ausência de garantias institucionais, desenvolvem soluções próprias, frequentemente voltadas à superação de limitações estruturais de seus territórios.



Mais adiante no tempo, Afonso e Silva (2024), bem como Afonso, Brufato e Orsi-Tinoco (2025), utilizam essa mesma lente para olhar empreendedores com características semelhantes – moradores de periferia que desenvolvem negócios em contextos de escassez –, chamando-os de empreendedores de encruzilhada. Nesses estudos, o conceito é ampliado para abarcar práticas que, embora frequentemente iniciadas como estratégia de geração de renda, articulam dimensões coletivas, relacionais e territoriais, organizando-se em redes de apoio, confiança e reciprocidade.

Os negócios analisados nesses estudos nascem da experiência direta de exclusão e se estruturam a partir de redes de confiança, vínculos comunitários e valores coletivos. Diferente do tradicional, se orientam pela resolução de problemas vividos no próprio território, e assim geram impacto (Afonso; Brufato; Orsi-Tinoco, 2025).

METODOLOGIA

Esta pesquisa parte de entrevistas já realizadas – dados empíricos de uma pesquisa anterior – e propõe uma nova leitura desse material à luz de um referencial ampliado. O trabalho seguiu três etapas: retomada de dados produzidos em pesquisa de campo realizada em Trabalho de Conclusão de Curso (Alves, 2023); levantamento de referenciais teóricos pertinentes ao objeto; e análise comparativa à luz da lógica efeitual e de autores brasileiros que discutem práticas empreendedoras em contextos periféricos.

A base empírica deriva do estudo anterior, que investigou práticas empreendedoras de mulheres vinculadas à organização Asplande[5] (Alves, 2023; Alves; Afonso; Silva, 2024), em contextos marcados por restrições de recursos, instabilidade e vulnerabilidade social. Os dados foram produzidos por meio de

[5] https://www.asplande.org.br/



oito entrevistas qualitativas, cujas narrativas permitem acesso às práticas cotidianas do empreender nesses territórios.

A releitura se apoia em autores que questionam os modelos hegemônicos de gestão: Sarasvathy (2001; 2008), Souza Neto (2003), Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) e Afonso e colaboradores (2023; 2024; 2025) – todos, à sua maneira, reconhecem a ação cotidiana e os vínculos sociais como parte legítima de qualquer lógica organizacional.

A análise comparativa examinou o mesmo conjunto de dados primeiro à luz da lógica efeitual e, em seguida, em diálogo com os conceitos de virador, gestão ordinária e empreendedor de encruzilhada, buscando aproximações e deslocamentos entre as perspectivas. Para sistematizar esse diálogo, elaborou-se a Tabela 1 a partir de uma versão mais extensa produzida pelas autoras, cuja síntese em palavras-chave contou com o apoio do modelo de linguagem ChatGPT. O material foi integralmente revisado e validado, assegurando consistência teórica e aderência aos objetivos da pesquisa.

ABRASILEIRANDO ANÁLISES

A brasilidade neste trabalho é uma postura analítica: buscar, nos autores brasileiros, categorias que permitam compreender lógicas de negócios não tradicionais em contexto marcado por desigualdade, informalidade e forte enraizamento territorial. A contribuição de autores brasileiros permite compreender que este tipo de empreendedorismo estudado – especialmente nas periferias e/ou nos pequenos negócios – se alinha completamente aos princípios efeituais e vai além, como pode ser observado no Quadro 1.



Quadro 1 – Comparação entre princípios de Saras Sarasvathy e autores brasileiros

Princípio efeitual	Virador	Gestão ordinária	Empreendedor de encruzilhada
Pássaro na mão (agir com os meios disponíveis)	Age com o que tem, mobilizando saberes práticos e recursos imediatos para sobreviver	Gestão baseada no cotidiano, com uso inventivo de recursos disponíveis e práticas locais	Parte de experiências de exclusão e recursos do território, articulando soluções a partir do que está à mão
Perda acessível (limitar perdas ao que se pode suportar)	Assume riscos mínimos, priorizando a sobrevivência	Decisões orientadas pela manutenção da vida e continuidade do negócio	Negócios orientados pela permanência e subsistência, mais do que pela maximização de lucro/crescimento
Colcha de retalhos (parcerias contingentes)	Constrói redes informais de apoio no território	Relações sociais são centrais na organização econômica	Organização em redes de confiança e coletividade
Limonada (aproveita as contingências)	Transforma adversidade em oportunidade por improviso	Reinvenção constante no cotidiano	Soluções criativas para problemas sociais locais
Piloto no avião (cria o futuro)	Age continuamente, adaptando-se sem planejamento formal	Gestão emergente e processual	Construção do futuro a partir da ação territorial

Fonte: Elaboração própria.

Os dados empíricos coletados com empreendedoras vinculadas a Asplande revelam, na prática cotidiana, o que o Quadro 1 organiza conceitualmente: os cinco princípios efeituais não apenas descrevem o comportamento dessas mulheres, mas dialogam diretamente com as categorias elaboradas pelas teorias brasileiras. A escassez, apesar de um obstáculo, funciona, em suas vidas, como ponto de partida. O improviso se torna o método dentro de situações onde há ausência de métodos tradicionais.

Pássaro na mão

O primeiro princípio efeitual pressupõe que o empreendedor parte daquilo que já tem: identidade, conhecimento, redes. Para as empreendedoras estudadas, essa máxima assume uma concretude familiar: o conhecimento



transmitido de mãe para filha, o único recurso disponível quando o mercado formal fecha a porta.

> Eu sempre vi minha mãe fazendo (Entrevistada 1, 2023).

Essas falas são a descrição de uma transmissão de competência que, na ausência de certificações formais, se torna legítima para sobrevivência e improviso (Afonso; Silva, 2024). Outra entrevistada articula de forma ainda mais direta essa racionalidade:

> Ah, que que eu sei fazer bem? Aí eu sei fazer brigadeiro. Então eu vou vender brigadeiro para ajudar na renda de casa (Entrevistada 2, 2023).

Esse movimento coincide com o que Souza Neto (2003; 2005; 2008; 2009; 2013) identifica no virador – a mobilização de saberes práticos como estratégia de saída – e com o que Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) descrevem como gestão ordinária: o negócio não é separado da vida, mas construído com os materiais que ela oferece (Rosa; Tessarini Junior; Carrieri, 2025). Para o empreendedor de encruzilhada, é a experiência territorial e o que esta experiência traz de comum, relacionando escassez e riquezas, que funciona como ativo inicial (Afonso; Sarayed-Din, 2023; Afonso; Brufato; Orsi-Tinoco, 2025).

Perda acessível

A lógica da perda acessível inverte a mentalidade do investidor clássico: não projeta o máximo retorno possível e propõe definir o mínimo possível do quanto se pode arriscar sem comprometer. Nas trajetórias analisadas, esse limite é imposto pela realidade e, diferente do que é ensinado nas escolas tradicionais de negócios, não emerge de cálculo financeiro deliberado (Sarasvathy, 2001).

> O investimento inicial não foi grande, sabe. Eu conseguia dar conta com muita coisa que eu tinha em casa (Entrevistada 3, 2023).



O risco se dimensiona pelo que já existe – algumas entrevistadas mencionaram utilizar a rescisão trabalhista como capital de giro ou os utensílios domésticos como infraestrutura. Outra entrevistada enuncia uma estratégia de fluxo de caixa construída inteiramente na prática. Ela cobrou 50% de entrada, comprou o material e reservou o restante como estoque futuro. É a gestão ordinária em seu sentido mais literal, produzida no cotidiano, sem curso de finanças, mas com coerência econômica própria (Carrieri; Perdigão; Aguiar, 2014). Como sintetiza o Quadro 1, tanto o virador quanto o empreendedor de encruzilhada compartilham da mesma orientação de que o critério é o quanto se pode perder sem deixar de existir.

Colcha de retalhos

O princípio da colcha de retalhos reconhece que parcerias contingentes, não planejadas, mas bem aproveitadas, fazem parte do processo empreendedor. Nos casos estudados, isso se manifesta principalmente através de organizações como a Asplande. A Entrevistada 4 vai além e articula uma crítica estrutural a partir dessa experiência:

> O terceiro setor faz trabalho que o governo deveria fazer [...] a importância total do terceiro setor mesmo, para quem é pequeno, para quem é periférico (Entrevistada 4, 2023).

Essa fala transcende o princípio efeitual e se aproxima do que os estudos sobre empreendedores de encruzilhada identificam como racionalidade coletiva e territorial – negócios que se constroem em teia, não em trajetórias solitárias (Afonso, Silva, 2024; Afonso; Brufato; Orsi-Tinoco, 2025).

Limonada

A limonada pressupõe aproveitar situações que não foram planejadas e transformar contingências em recursos. A Entrevistada 5 (2023) oferece um



relato de um incêndio que forçou o encerramento prematuro do negócio mas a fez se preparar, mesmo que de modo involuntário, para a pandemia.

> Veio antes para eu tentar me programar antes da pandemia. Eu me reinventei antes da pandemia! (Entrevistada 5, 2023).

A adversidade é incorporada à narrativa de sobrevivência como dado funcional. Esse movimento é o que os autores brasileiros chamam de reinvenção cotidiana: não uma capacidade excepcional, mas como uma condição que o virador expressa pelo improviso, a gestão ordinária incorpora como prática permanente e o empreendedor de encruzilhada transforma em solução coletiva (Afonso; Silva, 2024; Souza Neto, 2003; 2005; 2008; 2009; 2013).

Piloto no avião

O último princípio efeitual argumenta que o empreendedor constrói o futuro pela ação contínua. As falas analisadas apontam uma racionalidade construída na experiência, que dispensa o planejamento como pré-condição (Alves; Afonso; Silva, 2024):

> A gente foi aprendendo no dia a dia mesmo, errando, acertando (Entrevistada 6, 2023).

A Entrevistada 6 (2023) articula uma lógica estratégica precisa:

> Você sente o mercado, você vê o que está dando certo, o que que não está dando certo e, você se adapta aquilo que você tem (Entrevistada 6, 2023).

O verbo “sentir” aqui não é metáfora, mas o instrumento de análise disponível. Entrevistada 7 (2023), por sua vez, enuncia uma estratégia deliberada de adaptação às feiras: a peça-coringa de R$10 que financia a presença enquanto os produtos mais caros aguardam comprador. É a gestão emergente e processual que o Quadro 1 destaca na coluna de gestão ordinária; e é a construção do futuro a partir da ação territorial, como aponta a coluna do empreendedor de encruzilhada.



A aproximação entre a lógica efeitual e os referenciais brasileiros evidencia uma convergência analítica na qual há nos contextos a imprevisibilidade estrutural, a ação precede o plano, o cotidiano é o espaço da estratégia e as redes operam como capital. O que distingue essas perspectivas é o ângulo. A lógica efeitual descreve como empreendedores agem sob incerteza, enquanto o virador, a gestão ordinária e o empreendedor de encruzilhada explicam em que condições essa incerteza é produzida e quem a carrega. Situar a teoria efeitual no Brasil periférico, com mulheres que empreendem a partir da necessidade, da escassez e do território revela que a lógica que Sarasvathy identificou em empreendedores experientes o que já operava, há muito tempo, nos quintais, nas feiras e nas redes comunitárias das periferias brasileiras (Afonso; Silva, 2024; Afonso; Sarayed-Din, 2023). Os autores nacionais oferecem o chão conceitual que devolve a essas práticas sua densidade histórica, relacional e territorial.

CONCLUSÃO

Este editorial partiu do objetivo de ampliar o olhar sobre práticas empreendedoras de periferia, articulando a lógica efeitual de Saras Sarasvathy com abordagens teóricas brasileiras que compartilham uma orientação igualmente emancipatória e territorializada. O estudo demonstrou que os cinco princípios efeituais descrevem o comportamento das empreendedoras estudadas e encontram correspondência direta nas categorias do virador, da gestão ordinária e do empreendedor de encruzilhada. Essas perspectivas são formuladas a partir do próprio contexto brasileiro, oferecem densidade histórica, relacional e territorial ao que a teoria efeitual descreve em termos de decisão sob incerteza.

O principal achado está nessa convergência: perspectivas desenvolvidas de forma independente, a partir de objetos empíricos distintos, chegam a diagnósticos semelhantes sobre como se organiza a ação econômica



em contextos de escassez e imprevisibilidade. Alguns elementos atravessam todas as perspectivas analisadas e se confirmam nas falas das empreendedoras: a escassez como ponto de partida, o improviso como método, o cotidiano como espaço estratégico e as redes como capital. O que distingue os referenciais brasileiros com a efeituação é o ângulo. Enquanto a lógica efeitual descreve como empreendedores agem sob incerteza, o virador, a gestão ordinária e o empreendedor de encruzilhada nomeiam em que condições essa incerteza é produzida e quem a carrega.

Este editorial aproximou argumentações que usualmente não dialogam na literatura como uma aposta analítica. Os autores nacionais restituem às práticas empreendedoras sua dimensão coletiva, territorial e historicamente condicionada e, desse modo, deslocam a análise do plano individual da decisão para o plano estrutural da vida. Carrieri (2025) nomeia esse movimento com precisão quando diz que a gestão ordinária emancipa não só o gestor pequeno, mas o próprio pesquisador, porque olhar para como as coisas de fato ocorrem é, em si, um projeto político de liberação da subjetividade na dinâmica da pesquisa. Este editorial se inscreve nesse projeto.

Do ponto de vista empírico, as trajetórias das mulheres vinculadas à Asplande ilustram como o empreendedorismo de necessidade, frequentemente lido como ausência de planejamento ou de capacidade gerencial, obedece a uma racionalidade própria; rigorosa à sua maneira, ancorada no que se tem, no que se pode perder e em quem se pode contar.

Por fim, as implicações deste trabalho se estendem para além do contexto brasileiro. Aproximar Saras Sarasvathy dos autores do Sul Global é uma aposta por um empreendedorismo territorializado que não precisa se justificar pelos critérios de outro lugar (Afonso; Silva, 2024; Afonso; Brufato; Orsi-Tinoco, 2025; Souza Neto, 2003; 2005; 2008; 2009; 2013).



REFERÊNCIAS

AFONSO, R.; SARAYED-DIN, L. Encrucijadas sociales de innovación y desarrollo sostenible en Río de Janeiro. **Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración,** [s. l.], n. 13, p. 55–74, 2023. DOI: https://doi.org/10.32719/25506641.2023.13.3.

AFONSO, R.; SILVA, P. Inovador social de encruzilhada: uma tentativa de caracterização a partir de Souza Neto, Carrieri e Sarasvathy. **Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración**, [s.1.], n. 16, 2024. DOI: https://doi.org/10.32719/25506641.2024.16.4

AFONSO, R.; BRUFATO, B.; ORSI-TINOCO, G. Ubuntu e os negócios de impacto de encruzilhada: reflexões a partir do mapeamento de 96 empreendimentos de favelas no Rio de Janeiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 49., 2025, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2025. Disponível em: https://anpad.com.br Acesso em: 15 mar. 2026.

ALVES, Júlia Sant'Ana. **Imprevisibilidade e incerteza como essência da experiência de mulheres empreendedoras de periferia sob a lógica efeitual da teórica Saras Sarasvathy.** 2023. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/27492?locale=pt_BR. Acesso em: 15 mar. 2026.

ALVES, J. S. A.; AFONSO, R.; SILVA, P. Imprevisibilidade e incerteza como essência da experiência de empreendedoras de periferia sob a lógica efeitual da teórica Saras Sarasvathy. **RISTI – Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação,** n. E68, p. 306–318, 2024.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, n. 4, p. 698–713, 2014. DOI: https://doi.org/10.5700/rausp1178

ROSA, K. L. S.; TESSARINI JUNIOR, G.; CARRIERI, A. P. Ordinary management and everyday life: Contributions to organization and management studies for an alternative administration. **Cadernos EBAPE.BR,** v. 23, n. 5, e2024-0036, 2025. DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120240036x



SARASVATHY, S. D. Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 243–263, 2001. DOI: https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378020

SARASVATHY, S. D. **Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008. DOI: https://doi.org/10.4337/9781848440197

SOUZA NETO, B. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do "virador".** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

SOUZA NETO, B. **Contribuição e elementos para um metamodelo empreendedor brasileiro: o empreendedorismo de necessidade do virador**. São Paulo: Editora Blücher, 2008.

SOUZA NETO, B. **Contribución y elementos para un metamodelo emprendedor brasileño: el emprendedorismo por necesidad del "rebuscador".** Medellín (COL): Fondo Editorial Remington, Corporación Universitaria Remington, 2013.

SOUZA NETO, B.; DINIZ, D. M.; SILVA, A. S. Viradores e suas Viração̧es: a prática cotidiana de um empreendedor artista de rua. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 3, p. 35–53, set/dez 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v9i3.36033

SOUZA NETO, B. Max Weber e o "espírito" do empreendedorismo brasileiro. **Revista de Gestão e Empreendedorismo**, v. 1, n.1, p. 21-29, 2009.

SOUZA NETO, B; BARTHOLO, R.; DELAMARO, M. C. Empreendedorismo à brasileira e alguns pontos cegos dos cânones da recepção da obra de Max Weber. In: SOUZA, E.C. L.; GUIMARÃES, T. A. (org.). **Empreendedorismo além do plano de negócio.** São Paulo: Atlas, 2005. P.21-41.